



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social
y Cooperativa, nº 77, Abril 2013, pp. 109-129**

La disposición de los socios a invertir en las cooperativas agrarias de comercialización: una aplicación de la teoría de los derechos de propiedad

**Gustavo Marcos Matás
Miguel Hernández Espallardo
Narciso Arcas Lario**

Cátedra Cajamar de Cooperativismo Agroalimentario, Universidad Politécnica de Cartagena

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa
ISSN edición impresa: 0213-8093. ISSN edición online: 1989-6816.

© 2013 CIRIEC-España

www.ciriec.es www.ciriec-revistaeconomia.es

La disposición de los socios a invertir en las cooperativas agrarias de comercialización: una aplicación de la teoría de los derechos de propiedad

Gustavo Marcos Matás

Estudiante de Doctorado en la Universidad de Murcia. Becario de la Cátedra Cajamar de Cooperativismo Agroalimentario, Universidad Politécnica de Cartagena

Miguel Hernández Espallardo

Profesor Titular de Universidad, Dpto. de Comercialización e Investigación de Mercados, Facultad de Economía de la Empresa, Universidad de Murcia

Narciso Arcas Lario

Profesor Titular de Universidad, Dpto. de Economía de la Empresa, Escuela Técnica Superior de Ingeniería Agronómica, Universidad Politécnica de Cartagena

Cátedra Cajamar de Cooperativismo Agroalimentario, Universidad Politécnica de Cartagena

RESUMEN

En los mercados agroalimentarios actuales adaptarse e innovar se presentan como factores críticos para el éxito de las empresas. Es ahí donde la capacidad para movilizar inversiones juega un papel fundamental, especialmente en las cooperativas agrarias de comercialización, cuya estructura de propiedad ha sido calificada como un hándicap frente a otras alternativas. Este estudio se centra en contrastar el papel jugado por la orientación al mercado de los socios, junto con los problemas asociados a la estructura de propiedad de la cooperativa, a la hora de determinar la disposición de los socios a invertir en las cooperativas agrarias de comercialización. Las hipótesis planteadas son contrastadas sobre una muestra de 172 cooperativas agrarias de comercialización de primer grado. Los resultados permiten destacar el efecto positivo que la orientación al mercado tiene sobre la disposición a invertir de sus miembros y la moderación que ejercen los problemas de propiedad de las cooperativas limitando este efecto.

PALABRAS CLAVE: Cooperativas agrarias, Teoría de los Derechos de Propiedad, disposición a invertir, orientación al mercado.

CLAVES ECONLIT: D230, M310, P130, Q130.

Cómo citar este artículo: MARCOS, G., HERNÁNDEZ, M. & ARCAS, N. (2013): "La disposición de los socios a invertir en las cooperativas agrarias de comercialización: una aplicación de la teoría de los derechos de propiedad", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 77, 109-129.

La volonté des partenaires à investir dans les coopératives agricoles de commercialisation : une application de la théorie des droits de propriété

RESUME : L'adaptation et l'innovation s'imposent comme des facteurs essentiels du succès des entreprises sur les marchés agroalimentaires actuels. La capacité à rassembler des investissements joue ici un rôle essentiel, tout particulièrement pour les coopératives agricoles de commercialisation, dont la structure de propriété, comparée à d'autres alternatives, a été reconnue comme un obstacle. Cette étude est destinée à comparer le rôle joué par l'orientation en fonction du marché par les partenaires, et par les problèmes liés à la structure de propriété de la coopérative, en ce qui concerne la volonté des partenaires à investir dans des coopératives agricoles de commercialisation. Les hypothèses émises seront testées face à un éventail de 172 coopératives agricoles de commercialisation de premier plan. Les résultats permettent de montrer les effets positifs exercés par l'orientation en fonction du marché sur la volonté des partenaires à investir et le rôle de modérateur joué par les problèmes de propriété des coopératives.

MOTS CLÉ : Coopératives agricoles, théorie des droits de propriété, volonté d'investissement, orientation du marché.

Members' willingness to invest in agricultural marketing cooperatives: a property rights theory approach

ABSTRACT: Innovation and adaptation are key factors for success in today's agricultural markets. The ability to mobilise funds to finance investment therefore plays a key role. This is particularly relevant in marketing cooperatives, whose property structure has been identified as a handicap compared to investor-owned firms. The aim of this study is to test the roles of market orientation and property rights problems in explaining the cooperative members' willingness to invest in their marketing cooperatives. The hypotheses were tested on a sample of 172 first level marketing cooperatives. The results show the positive effect of market orientation on the member's willingness to invest and the role that property rights problems have in moderating this effect.

KEY WORDS: Agricultural marketing cooperatives, property rights theory, willingness to invest, market orientation.

1.- Introducción¹

Las cooperativas agrarias de comercialización, como agentes comercializadores que operan en origen, tienen que competir con otro tipo de organizaciones en unos mercados caracterizados por una gran presión de la demanda, lo que es consecuencia del alto poder de negociación de los distribuidores, así como del exceso de oferta en la mayoría de las producciones (Hernández-Espallardo *et al.*, 2013). Esto, unido a las mayores demandas por parte de los consumidores de variedad, conveniencia y calidad, así como a los cambios en el entorno legal, competitivo y tecnológico, hace que las cooperativas agrarias se enfrenten a nuevos retos que las obligan a afrontar procesos de ajuste y cambio, tanto de tipo funcional como organizativo (Bijman y Hendriske, 2003).

En el ámbito agrario, a la hora de afrontar estos nuevos retos, la fórmula cooperativa, en comparación con las sociedades capitalistas, ha sido calificada como un modelo que se enfrenta con dificultades para movilizar los recursos necesarios para afrontar este proceso de adaptación, particularmente los de sus propietarios, los socios (James y Sykuta, 2005). En consecuencia, las cooperativas han sido criticadas tradicionalmente por su escasa innovación e incentivos para invertir (Harte, 1997), críticas que parecen condenar a esta tipología empresarial como impedida “naturalmente” para afrontar procesos de innovación. Estas ineficiencias han sido identificadas desde la perspectiva de la Teoría de los Derechos de Propiedad (TDP) como consecuencia de varios problemas asociados a la colectividad de la propiedad en las cooperativas (Nilsson, 2001). Esta teoría identifica tres problemas que merman la disposición a invertir de los miembros en asociaciones cooperativas, concretamente: el problema de la propiedad común, el del horizonte temporal y el de cartera. Por estas razones, las cooperativas son consideradas habitualmente como poco innovadoras y con probabilidad de tener mayores dificultades en entornos complejos y dinámicos.

Sin embargo, a pesar de lo anterior, las cooperativas siguen existiendo y teniendo un desempeño alto en numerosos ejemplos. Esto lleva a pensar que estos problemas no son un factor constante en la fórmula, existiendo otros factores que pueden hacerla una organización viable y exitosa en la producción y comercialización agrícola. En concreto, la orientación al mercado de los miembros es un factor cultural que puede determinar en buena medida dicha disposición a invertir.

En general, la literatura sobre cooperativas agrarias se ha centrado en aspectos teóricos, siendo escasos los estudios empíricos. Además, y como señalan Choi y Feinerman (1993), los existentes presentan carácter descriptivo. A pesar de los avances significativos en la teoría de la orientación al mercado, todavía persiste un gran vacío en la literatura en lo que se refiere a estudios que aborden la

1.- Financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación (MICINN) y FEDER (proyectos AGL2010-22335-C03-02 y AGL2010-22335-C03-03).

implementación de la misma en las empresas agroalimentarias (van Raaij, 2010). En el ámbito específico de las cooperativas agrarias, algunos son los estudios que abordan la orientación al mercado desde una perspectiva teórica (p.e. Kyriakopoulos, 1998; Bijman, 2010) o a través del estudio de casos (Traill y Meulemberg, 2002; Beverland y Lindgreen, 2007; Beverland, 2010). Mucho más escaso es el tratamiento empírico como el realizado en este trabajo (una excepción la constituye Kyriakopoulos *et al.*, 2004).

Por otro lado, en los intentos por explicar los problemas de las cooperativas, los investigadores han recurrido a la Teoría de los Derechos de Propiedad -TDP- (Fulton, 1995). Sin embargo, en la literatura son escasos los estudios que han comprobado empíricamente, basándose en muestras efectivas de agricultores y empresas agrarias, los problemas reconocidos por esta teoría (p.e. recientemente James y Sykuta, 2005; Minguez *et al.*, 2010).

En este estudio se utilizan datos de una muestra de cooperativas de primer grado en dos niveles distintos de relación cooperativa. Por una parte la relación cooperativa de primer grado-socio agricultor y, por otra, la relación cooperativa de primer grado-cooperativa de segundo grado. Esta perspectiva de estudio es inédita en la literatura y permitirá controlar que los efectos de las variables teóricas sobre la disposición a invertir siguen siendo significativos incluso en presencia de dicha variable.

En la primera parte del artículo, dedicada al marco teórico, detallamos el papel de la orientación al mercado en las cooperativas agrarias y los problemas contemplados desde la perspectiva de la TDP, estableciendo las hipótesis. Posteriormente, en el epígrafe de metodología, describimos el proceso de recogida de datos y creación del instrumento de medida, para a continuación mostrar los resultados. Para concluir, en el apartado de conclusiones discutimos los resultados obtenidos y sus implicaciones, señalando asimismo las limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación.

2.- Marco teórico

2.1. La orientación al mercado en las cooperativas agrarias

Hoy en día las empresas se enfrentan a un entorno muy dinámico, caracterizado por una creciente globalización, rápidos cambios tecnológicos y ciclos de vida de los productos cada vez más cortos. Es precisamente en este contexto donde la innovación y el desarrollo de nuevos productos son claves para la supervivencia de las empresas (Carbonell y Rodríguez, 2006). Las cooperativas agrarias no sólo no son ajenas a estos cambios, sino que se enfrentan a nuevos retos particulares (Bijman y Ruben, 2005):

- Liberalización de los mercados agrarios (reducción de la protección y ayudas)
- Mayor presión y poder de negociación de los distribuidores
- Demandas más exigentes de los consumidores (calidad, seguridad, conveniencia,...)
- Legislación más severa en cuanto a seguridad alimentaria y calidad
- Cambios en la tecnología (biotecnología, logística,...)

En este entorno cada vez más competitivo, la adaptación e innovación se presentan como elementos críticos del negocio que afectan a la competitividad de las cooperativas y el crecimiento de su productividad (Giannakas y Fulton, 2005). El éxito de la cooperativa estará más emparejado con su habilidad para desarrollar productos y servicios diferenciados que provean más valor al mercado (Fulton, 1999) y la disposición de los socios para contribuir y apoyar dichas inversiones es un factor crítico para que las mismas puedan finalmente llevarse a cabo. La tradicional orientación a la producción de las cooperativas y su centro de atención en la mera prestación de un servicio de comercialización a los productores ha sido vista como una restricción para su crecimiento vertical y actividades orientadas al cliente (Royer y Bhuyan, 1995).

Por el contrario, la orientación al mercado, entendida como el énfasis de la empresa en la creación y mantenimiento rentable de un valor superior al mercado como respuesta a la información del mercado (Simpson *et al.*, 2001), se constituye como un importante factor de desempeño de las cooperativas en los momentos actuales (Kyriakopoulos *et al.*, 2004). Orientarse al mercado significa, de hecho, innovar, adaptar la organización a las exigencias y circunstancias del mercado (Baker y Sinkula, 1999). Las cooperativas agrarias de comercialización están en un escalón más avanzado en la cadena de comercialización que sus socios (sean estos socios agricultores en el caso de cooperativas de primer grado, u otras cooperativas de comercialización en el caso de las de segundo grado). Esto hace que muestren un mayor sesgo a orientarse al mercado y que asuman, de hecho, una cierta responsabilidad en promover dicha orientación de mercado también hacia sus socios (Hernández-Espallardo y Arcas-Lario, 2003). El papel de los proveedores y su orientación al mercado en un conjunto de variables relacionales ha sido estudiado, por ejemplo, por Siguaw *et al.*, (1998). Sin embargo, en el ámbito cooperativo, los socios además de proveedores son propietarios, por lo que cabe pensar que todavía tienen más que decir respecto al desarrollo efectivo de las innovaciones de la cooperativa. Su disposición a aprobar y a contribuir a las inversiones necesarias es condición indispensable para que puedan llevarse a cabo. Y es aquí donde su propia concienciación sobre la importancia del mercado en las decisiones de inversión, es decir, su propia orientación al mercado juega un papel fundamental. Sólo en la medida en que participen en la cultura de la orientación al mercado estarán dispuestos a contribuir efectivamente a las inversiones que la misma exige de parte de la cooperativa. Por ello proponemos:

H1: La orientación al mercado de los socios aumenta su disposición a invertir en la cooperativa

2.2. La Teoría de los Derechos de Propiedad

Desde la Teoría de los Derechos de Propiedad (TDP) éstos se definen como la capacidad de usar o controlar el uso de un activo o recurso (Demsetz, 1967). Para que cualquier forma de cooperación sea posible, especialmente si es necesario el acuerdo entre las partes, se requiere de unos derechos de propiedad claramente definidos y asignados. La TDP se remite a la Teoría de los Contratos Incompletos de la firma (Grossman y Hart, 1986; Hart y Moore, 1990; Hart, 1995), que asume el supuesto de que los contratos son necesariamente incompletos (p.e. por la asimetría de información entre las partes y la racionalidad limitada), y por tanto no pueden contemplar totalmente el reparto de valor para cualquier contingencia que surja en la relación contractual (Sykuta y Chaddad, 1999). De hecho, todos los contratos son incompletos debido al desconocimiento de lo que va suceder en el futuro y a la complejidad de redactar todas las posibles contingencias. Así, un contrato puede contener zonas de sombra, o aspectos sin regular que pueden utilizar alguna de las partes para aprovecharse de la otra.

Cuando el propietario de un activo lo cede a la dirección de la empresa, aparece una relación contractual para que ésta lo destine a la actividad más adecuada (Tarjizán, 2003) con la intención de cumplir los objetivos de su dueño. Pero, debido a la imperfección reseñada de los contratos, el propietario tendrá incentivos a esforzarse (ejercer control) para garantizar que el activo es destinado por la empresa a la mejor inversión posible, ya que tiene derecho a la percepción a posteriori de la ganancia residual (beneficio) derivada de dicha inversión.

La TDP considera que los propietarios de los activos tienen dos derechos básicos (Milgrom y Roberts, 1993). El primero es el derecho al control del activo, es decir, el derecho que tiene el propietario a decidir el uso del activo en aquellas cuestiones que no estén especificadas en la relación contractual con la empresa y que no se encuentren determinadas por la legislación vigente (Grossman y Hart, 1986; Hart y Moore, 1990). El segundo es el derecho a la renta residual generada en la actividad de la empresa, el cual otorga al propietario del activo el derecho a recibir el beneficio obtenido una vez cubiertos todos los gastos del ejercicio (Milgrom y Roberts, 1993).

En las cooperativas agrarias de comercialización son los socios (a la vez proveedores y propietarios) los que poseen y deciden sobre los activos, mientras que en las empresas capitalistas son los accionistas, que no aportan producto, sino sólo capital. No sólo existe esta diferencia formal respecto a quienes ejercen los derechos de propiedad, sino sobre cómo pueden ejercerlo. Por ejemplo, el accionista de la empresa capitalista disfruta de un derecho de control proporcional a su participación en el capital social de la sociedad. En cambio, en las cooperativas sus socios ejercen el derecho de control bajo el principio que atribuye a cada socio un voto, o en el mejor de los casos un voto ponderado en función de la actividad con la cooperativa del socio, si así lo establecen sus estatutos pero con una serie de limitaciones (Arcas *et al.*, 2011).

En lo referente a las rentas residuales o beneficios generados por la inversión, en las sociedades capitalistas el accionista tiene un derecho proporcional sobre éstas en función del capital aportado. En las cooperativas sus socios tienen derecho a recibir las rentas de la actividad en función de su actividad con la cooperativa (Salazar y Galve, 2009).

Otra de las diferencias con las sociedades capitalistas reside en la transmisión de los derechos de propiedad sobre los activos. Los derechos de propiedad en las cooperativas no son libremente transferibles, teniendo ciertas restricciones sobre el valor por el que se transmite y a quién se pueden transferir. En las empresas capitalistas el valor de transmisión de los derechos de propiedad viene determinado por el mercado (en el caso de empresas cotizadas) o es estimado por expertos (si no cotizan). En ambos casos este valor se determina considerando las rentas que los activos generarán en el futuro. Sin embargo, la transmisión de estos derechos en las cooperativas se restringe a socios o a quienes adquieran tal condición, y el valor de transmisión no contempla el valor de las rentas futuras que genere el activo a cuya inversión contribuyó el socio (Salazar y Galve, 2009).

Estas diferencias de la estructura cooperativas conllevan una serie de ineficiencias o problemas, concretamente, el problema de la propiedad común, el del horizonte temporal y el de cartera (Nilsson, 2001).

El **problema de la propiedad común** surge como consecuencia del hecho de la no transferibilidad de los derechos de propiedad de los miembros y de que los beneficios no se reciben en función del capital invertido (Royer, 1999). En las cooperativas existe una colectividad de la propiedad entre los socios, y la distribución de beneficios atiende a criterios de uso, no de participación en el capital. Como consecuencia surge el problema del polizón o *free rider*, que aparece ante la entrada de nuevos socios, ya que tendrán los mismos derechos a recibir servicios y beneficios de la cooperativa a pesar de que no han tenido que realizar inversiones por adelantado proporcionales al uso que vayan a realizar (Ortmann y King, 2006). Aunque la cooperativa podría suavizar el impacto de este problema imponiendo una cuota de entrada lo suficientemente elevada, esto podría impedir sobremanera la incorporación de nuevos socios y por tanto dificultar su crecimiento. Por ello, las aportaciones iniciales normalmente no reflejarán la capacidad de generar beneficios procedentes de la acumulación de capital por las inversiones previas de los antiguos socios. Esto se traduce en que la entrada de nuevos socios pudiera ser percibida por los actuales como perjudicial, en tanto que su aportación inicial a capital no refleja exactamente la que los miembros han acumulado, además de diluir el capital existente entre más socios (Cook, 1995). El nuevo socio recibirá beneficios en función de su uso y no del capital aportado que puede ser menor que el ya acumulado por los socios anteriores.

Otra consecuencia del problema de propiedad común es que habrá socios que usen la cooperativa más que otros, existiendo una sobreutilización por algunos e infrautilización por otros de los activos compartidos. Por tanto, su uso y beneficios tampoco serán acordes a la participación en el capital social. En efecto, las consecuencias de la actuación de cualquiera de los socios no recaerán sobre sus derechos de propiedad particulares, sino que se diluirán en los derechos de propiedad del grupo

(Orellana y Rueda, 2004). Esta dilución disminuye los incentivos de los socios a invertir en la cooperativa, sobre todo en activos más a largo plazo y/o intangibles (Harte, 1997). De tal forma proponemos que:

H2: La percepción de los socios sobre el problema de la propiedad común disminuye su disposición a invertir en la cooperativa

Por otra parte, el **problema del horizonte temporal** surge cuando los derechos de los miembros sobre las rentas generadas por un activo duran menos que la vida productiva del activo (Cook, 1995). En las cooperativas la transferencia de las participaciones y/o recuperación de éstas no contempla las rentas futuras que generará el activo. Además, los derechos sobre las rentas son ejercidos a través de los pagos a los socios que se hacen en función de su uso. Por tanto, las rentas que recibe de la inversión están limitadas a la cantidad y duración de su actividad con la cooperativa (Royer, 1999). Estos dos hechos provocarán que los socios se vean desincentivados a invertir en activos en tanto que las rentas que reciben serán menores que las que generará el activo en su vida productiva y tampoco serán compensados por las rentas futuras si traspasan su participación o cesan su actividad. Esto generará una planificación del horizonte centrada en el corto plazo (Harte, 1997; Nilsson, 2001; Ortman y King, 2006). En el caso de las cooperativas agrarias de comercialización se añade que los agricultores tienen la tendencia natural de actuar con una visión a corto plazo y orientada a las necesidades de sus explotaciones (Montegut *et al.*, 2011). Esta realidad se traslada también a los Consejos Rectores de las cooperativas y se traduce en una toma de decisiones mucho más orientada a la problemática de los productores que a las necesidades de la cooperativa como empresa (Kyriakopoulos *et al.*, 2004; Baamonde, 2009). En este sentido se plantea que:

H3: La percepción de los socios sobre el problema del horizonte temporal disminuye su disposición a invertir en la cooperativa

Por último, el **problema de cartera** surge ante las restricciones de los miembros para vender o traspasar sus participaciones y el hecho de que sus inversiones son realizadas en función de la actividad. En consecuencia, éstos ven limitada su capacidad para diversificar su cartera individual de inversiones de acuerdo a sus preferencias particulares para asumir riesgos (Royer, 1999). Una cartera de inversión bien confeccionada reduce el riesgo para el inversor, pero en las cooperativas sus miembros son muy heterogéneos en cuanto a sus preferencias al riesgo, riqueza y otras variables. Esto, unido al hecho de que todos los socios tienen el mismo peso en la toma de decisiones, tiene como resultado que las decisiones de inversión se adopten de acuerdo al promedio de disposición al riesgo, lo que se aleja normalmente del óptimo (Vitaliano, 1983). En particular, los miembros que observen en cualquier propuesta de inversión (o en el total de la cartera de la cooperativa) más riesgo del que están dispuestos a asumir exigirán reorganizar las inversiones para reducir el riesgo, aunque esto signifique menores expectativas sobre la rentabilidad, o, alternativamente, unas mayores tasas de retorno en sus inversiones, haciendo más difícil la aprobación de nuevas inversiones (Cook, 1995; Harte, 1997; Nilsson, 2001). Se plantea así que:

H4: La percepción de los socios sobre el problema de cartera disminuye su disposición a invertir en la cooperativa

Estas consecuencias de la estructura de propiedad de las cooperativas agrarias plantean por tanto inconvenientes cuando se persiga una estrategia de orientación al mercado, inhibiéndola (Kyriacopoulos, 1998). Muchas de las inversiones necesarias para asegurar una estrategia orientada al mercado (desarrollo de marca y nuevos productos, inversiones en I+D) se ven obstaculizadas en presencia de estos problemas, ya que los socios tenderán a centrarse más en maximizar su retribución por los productos y recuperar sus inversiones rápidamente (Cook, 1995). La existencia de estas dificultades actuará por tanto como freno a la hora de transformar la propia orientación al mercado de los socios (un factor cultural) en inversiones efectivas (comportamiento) en la cooperativa. Por el contrario, en tanto que los problemas de propiedad sean menores, el efecto que tendrá la orientación al mercado de los socios en la disposición a invertir será mayor. Proponemos de este modo una hipótesis de moderación de los problemas de derechos de la propiedad sobre el efecto que la orientación al mercado de los socios tiene en su disposición a invertir en la cooperativa:

H5: El efecto de la orientación al mercado de los socios sobre la disposición a invertir en la cooperativa disminuye cuanto mayor es la percepción de los socios sobre:

- a) El problema de la propiedad común.*
- b) El problema del horizonte temporal.*
- c) El problema de cartera.*

3.- Metodología

3.1. Muestra

La población objeto de estudio está formada por las cooperativas agrarias españolas de comercialización. En España hay cerca de 4.000 cooperativas agrarias que, en 2009, facturaron 18.322 millones de euros. Esto supone una parte muy importante de la actividad económica del sector agroalimentario español, de la que se benefician más de un millón de socios en todo el territorio nacional, proporcionando empleo directo a cerca de 100.000 personas (Cooperativas Agro-alimentarias, 2012).

La recogida de información se ha llevado a cabo mediante encuestas online dirigidas al informante clave, en este caso el gerente. Se realizaron dos tipos de cuestionarios. En el primero se preguntaba

a cooperativas integradas en otras de segundo orden por la relación mantenida en el nivel cooperativa de primer grado-cooperativa de segundo grado. En el segundo, a aquellas cooperativas no integradas en una de segundo grado se les preguntaba por la relación mantenida con sus socios-agricultores. La recogida de información se realizó mediante un enlace a una página web en la que poder realizar la encuesta, enviado previamente a través de e-mail al gerente de las cooperativas identificadas, y con seguimiento telefónico posterior. Finalmente se obtuvieron por este proceso un total de 172 encuestas válidas, siendo 74 de ellas de cooperativas asociadas a una cooperativa de segundo grado y 98 de cooperativas de primer grado no asociadas.

3.2. Escalas de medida

Para el desarrollo del cuestionario fueron consultadas múltiples fuentes bibliográficas para profundizar en el conocimiento de los conceptos a medir y determinar la existencia de escalas previas en la literatura. Sobre la base de esta información se fueron desarrollando y adaptando posibles enunciados al contexto del estudio. En el transcurso del proceso de revisión de los conceptos se mantuvieron reuniones con gerentes y presidentes de cooperativas para presentar el estudio y evaluar su viabilidad. Posteriormente, el cuestionario fue probado en diversos pretest y adaptado a los nuevos problemas y sugerencias realizadas. La Tabla 1 presenta los ítemes finalmente utilizados.

La medida de la variable dependiente de **disposición a invertir** se ha basado en la conceptualización y medición del concepto de compromiso realizadas por Kumar *et al.* (1995) y por Gundlach *et al.* (1995). Estos autores consideran tres dimensiones principales de compromiso: la disposición a invertir, las expectativas de continuidad y el compromiso afectivo. La primera de ellas, la utilizada en este estudio, mide el interés del encuestado por realizar inversiones y esfuerzos por mantener la relación, y es la que se ha tomado para medir nuestra variable dependiente. Los cinco ítemes utilizados han dado como resultado un valor de fiabilidad para el Alpha de Cronbach de 0,75, que es calificado como aceptable (Kline, 1999).²

La escala utilizada para medir la **orientación al mercado** mide en qué grado los agricultores participan de una cultura de orientación al mercado. Utilizamos una escala de diferencial semántico donde el encuestado manifestaba su percepción con respecto a la orientación de los socios-agricultores en ambas muestras. Para ello el respondiente tenía que situar su respuesta entre dos enunciados que reflejaban la situación de exclusiva orientación al mercado y exclusiva orientación a la producción, apoyando así la idea de Narver *et al.* (1998) de que las empresas se sitúan en un continuo desde centradas en *commodities* a orientadas al mercado. En el ámbito del cooperativismo agrario no es nuevo el debate sobre si la cooperativa debe ser un agente pasivo, mero prestador de un servicio de comercialización del producto aportado por el socio (enfoque de producción) o, por el contrario debe ser un agente activo en la determinación de lo que ha de producirse, como consecuencia de la transmi-

2.- El índice Alpha de Cronbach es una medida de fiabilidad que se obtiene a partir de la observación de la correlación media ponderada de los ítemes con el constructo subyacente, calculado como la suma de los ítemes que componen la medida (Cronbach, 1951).

sión hacia el escalón productivo de la información proveniente del mercado de destino (enfoque orientación al mercado). El diferencial semántico utilizado recoge información sobre la prevalencia observada de un enfoque respecto al otro. Como se puede ver en la Tabla 1, el diferencial semántico utilizado otorga un valor de 1 a la orientación al mercado y 7 a la orientación a la producción. Con el fin de realizar una adecuada interpretación de los resultados, en el análisis de los datos se invirtieron las respuestas de los encuestados, de modo que efectivamente valores más altos en la nueva escala revertida reflejen valores más altos en la orientación al mercado.

Para la medida del **problema de la propiedad común** se ha utilizado la definición del concepto asumiendo la perspectiva del socio como propietario. Como se explicó anteriormente, este problema está causado por la proporcionalidad distinta que puede darse entre aportaciones del socio al capital y sus aportaciones de producto (Royer, 1999), lo que viene recogido en el enunciado utilizado.

Respecto al **problema de horizonte temporal**, consideramos que los socios de la cooperativa tendrán una menor percepción de este problema en tanto que las expectativas de continuar operando en la cooperativa sean mayores, y este aspecto queda recogido en el ítem creado.

En cuanto al tercer problema contemplado desde la TDP, el **problema de cartera**, se creó un ítem que reflejara la medida en que todos los socios tienen unas preferencias homogéneas sobre las inversiones a realizar (Ortmann y King, 2006).

Se ha incluido en el análisis una variable sobre el **tipo de relación** como variable de control. Dentro de las cooperativas agrarias se pueden encontrar cooperativas independientes, que operan en origen y que comercializan su producción a través de comisionistas, venta directa u otros modos, y cooperativas que se integran en cooperativas de segundo grado para comercializar parte o toda su producción. En este último caso, las cooperativas integradas también son propietarias, controladoras y gestoras de la cooperativa de segundo grado. Este estudio se ha llevado a cabo en estos dos niveles de integración: 1) las relaciones cooperativa-socios agricultores, y 2) las relaciones cooperativa de primer-cooperativa de segundo grado. Para controlar el efecto del tipo de relación se ha incluido una variable *dummy* como variable de control para identificar el tipo de relación, siendo 0=relación socio-cooperativa; y 1= relación cooperativa de primer grado con cooperativa de segundo grado.

Tabla 1. Escalas de medida

Concepto	Ítem	Fuente
Los socios-agricultores [Las cooperativas asociadas] ^a ...		
Disposición a invertir^b	no tienen problemas para compartir información confidencial con la cooperativa [con la cooperativa de 2º grado] son comprensivos con la cooperativa [con la cooperativa de 2º grado] cuando ésta comete errores que pudieran causarles algún perjuicio están dispuestos a realizar cambios en las explotaciones si son demandados por la cooperativa [por la cooperativa de 2º grado] están dispuestos a poner dinero para inversiones en la cooperativa [en la cooperativa de 2º grado] tienen disposición a delegar más decisiones en la cooperativa [en la cooperativa de 2º grado]	Kumar et al. (1995); Gundlach et al. (1995)
Orientación al mercado^c	1=Los socios piensan que la cooperativa [la cooperativa de 2º grado] tiene que orientarles a producir lo que el mercado demande 7=Los socios piensan que la cooperativa [la cooperativa de 2º grado] tiene que centrarse en vender todo lo que produzcan los socios	Peterson (1989)
Pr. de la propiedad común^b	se muestran reacios [reacias] a actualizar sus aportaciones a capital para que se correspondan con la cantidad de producto que aportan	Ortmann y King (2006)
Pr. del horizonte temporal^{b,d}	ven su relación con la cooperativa [con la cooperativa de 2º grado] como una relación a largo plazo	Ortmann y King (2006)
Pr. de cartera^{b,d}	mantienen una posición parecida entre sí respecto al nivel de riesgo que han de afrontar las inversiones de la cooperativa [de la cooperativa de 2º grado]	Cook (1995); Ortmann y King (2006)

^a Entre corchetes para el cuestionario a cooperativas integradas en una de segundo grado.

^b En un rango de escala de 1 (total desacuerdo) a 7 (total acuerdo).

^c En su estado original, valores altos en esta escala reflejan una alta orientación a la producción. Para el análisis de datos, la escala se invirtió de modo que los valores altos en la nueva escala revertida reflejaran efectivamente valores altos de orientación al mercado.

^d El análisis de datos se realiza con la escala original una vez revertida. De este modo valores altos en la nueva escala indican valores altos en el problema de derecho de propiedad que miden.

4.- Metodología

Para la contrastación de las hipótesis se utilizó un modelo de regresión jerárquica. Sobre la variable dependiente de disposición a invertir se han anidado los modelos que incluyen sucesivamente el tipo de relación (Modelo 1 -M.1-), la orientación al mercado (M.2), los distintos problemas de propiedad (M.3) y las interacciones de cada uno de estos problemas con la orientación al mercado (M.4). Se utilizó el procedimiento de centrado a la media para evitar el problema de multicolinealidad que, de no hacerlo, presentarían dichas variables al estar en el mismo modelo que sus efectos principales (Aiken y West, 1991). El modelo de regresión final es representado de la siguiente forma:

$$DI = \beta_0 + \beta_1 TR + \beta_2 OM + \beta_3 PC + \beta_4 HT + \beta_5 CT + \beta_6 OM \times PC + \beta_7 OM \times HT + \beta_8 OM \times CT$$

Donde:

DI: Disposición a invertir

TR: Tipo de relación

OM: Orientación al mercado

PC: Problema de propiedad común

HT: Problema de horizonte temporal

CT: Problema de cartera

La Tabla 2 muestra los coeficientes estandarizados de los modelos de regresión, así como la bondad de ajuste de cada uno de ellos. Los resultados muestran un buen ajuste y la sucesiva inclusión de variables en cada modelo mejora significativamente la explicación de la disposición a invertir como variable dependiente.

Con respecto a la hipótesis H1 planteada sobre la influencia de la orientación al mercado de los socios, los resultados muestran una relación positiva y en el sentido predicho. Se confirma, por tanto, que la mayor orientación al mercado de los socios se traduce en una mayor disposición a invertir por parte de éstos en la cooperativa. Este resultado está en línea con los hallados por Renko *et al.* (2009) para empresas capitalistas, que mostraron también una relación positiva entre la orientación al mercado y las inversiones de capital.

En cuanto a los problemas de derechos de propiedad percibidos, todos ellos resultan afectar negativamente en la intención de invertir en la cooperativa, tal como fue planteado en las hipótesis H2, H3 y H4. Se demuestra así que en la medida que se percibe la existencia de estos problemas asociados a la propiedad (problema del propiedad común, horizonte temporal y de cartera) menor es la intención de invertir por parte de los socios. Así, los socios (agricultores o cooperativas si están en una

de segundo grado) que muestran mayores reticencias a actualizar sus contribuciones a capital tienen menor disposición a invertir, y del mismo modo sucede en aquellos que no ven la relación con la cooperativa como una relación a largo plazo. Asimismo, la heterogeneidad en las preferencias de riesgo para las inversiones afecta de forma negativa a la disposición a invertir de los socios y cooperativas. Estos resultados apuntan en la misma dirección que los encontrados por Minguez *et al.* (2010) y James y Sykuta (2005) sobre el efecto que ciertas características de los derechos de propiedad tienen en los incentivos para invertir.

Por último, se establecieron hipótesis sobre el papel moderador de los problemas de propiedad sobre el efecto que la orientación al mercado tiene sobre la inversión. Los resultados señalan que esta orientación al mercado de los socios tiene un menor efecto en la disposición a invertir cuando los problemas de la propiedad común (H5a) y cartera (H5c) son percibidos con mayor intensidad. Así en cooperativas donde estos problemas son más importantes, existirán más dificultades para canalizar la mayor intención de invertir fruto de la orientación al mercado de los socios. De este modo, la orientación al mercado de los socios tendrá mayor capacidad para hacer colaborar a los socios en inversiones en aquellas cooperativas donde la percepción de los problemas de propiedad común y cartera es menos intensa. Sin embargo, los resultados no permiten afirmar que suceda lo mismo para el problema del horizonte temporal como se planteó en la hipótesis H5b.

Tabla 2. Resultados del modelo de regresión

V. Independientes	V. dependiente:	Disposición a invertir			
		M. 1	M. 2	M. 3	M. 4
Tipo de relación (β_1)		,387 [†]	,384 [†]	,332 [†]	,342 [†]
Orientación al mercado (β_2)	H1		,249 [†]	,249 [†]	,238 [†]
Pr. Propiedad común (β_3)	H2			-,185 [†]	-,186 ^a
Pr. Horizonte temp. (β_4)	H3			-,244 [†]	-,261 [†]
Pr. Cartera (β_5)	H4			-,279 [†]	-,274 [†]
Or. Mercado X Pr. Propiedad común (β_6)	H5a				-,126 ^b
Or. Mercado X Pr. Horizonte temp. (β_7)	H5b				-,051 ^{n.s.}
Or. Mercado X Pr. Cartera (β_8)	H5c				-,222 [†]
R² ajustado Sig. cambio en R²		,145 [†]	,202 [†]	,371 [†]	,425 [†]

† $p < 0,001$; ^a $p < 0,01$; ^b $p < 0,05$; n.s.= no significativo

En lo referente a la variable de control, ésta resulta ser significativa. De esta forma, podemos confiar en que el análisis de las variables teóricas de nuestro modelo está libre del efecto que el tipo de relación ejerce sobre la variable dependiente. Los resultados muestran para el tipo de relación cooperativa un coeficiente positivo y significativo con relación a la disposición a invertir. Al tratarse de una variable discreta que toma un valor de 0 si se trata de una relación socio-cooperativa de primer grado, o 1 si la relación es de cooperativa de primer grado- cooperativa de segundo grado, el coeficiente positivo indica que existe una mayor disposición a invertir en aquellas relaciones entre cooperativa de pri-

mer grado con cooperativa de segundo grado que las que se dan entre cooperativa y socios agricultores. Esta diferencia se puede argumentar en tanto la relación socios-agricultores con la cooperativa de primer grado es una relación de corte más tradicional donde la subordinación de la cooperativa a los agricultores todavía puede predominar en el subconsciente de muchos de ellos. Por el contrario, en la relación cooperativa de primer grado-cooperativa de segundo grado, que tiene un carácter más profesional y cercano al mercado, la necesidad de inversión se ve como parte intrínseca al hecho de pertenecer y por tanto se asume con mayor naturalidad en el juego de satisfacer las demandas de los clientes, anticipar el comportamiento de los competidores y actuar para adaptarse (Meulenberg, 1996; van Dijk *et al.*, 1997).

5.- Conclusiones

Este estudio presenta un intento por explorar cómo la orientación al mercado de los socios de las cooperativas explica, junto con ciertas características estructurales de la fórmula cooperativa, su disposición a realizar inversiones. Es éste un aspecto fundamental para el desarrollo y adaptación de las empresas cooperativas a un entorno cada día más competitivo.

Los resultados del estudio han aportado evidencia empírica de que la orientación al mercado que muestran los miembros de la cooperativa favorece su disposición a invertir en la misma. En consecuencia, la orientación al mercado aumenta las posibilidades de llevar a cabo estrategias competitivas que impliquen mayores grados de innovación que aumenten las posibilidades de competir en el mercado agroalimentario. Por tanto, el crecimiento y supervivencia de las cooperativas requiere una cultura organizativa orientada hacia el mercado que ponga a éste en el foco de atención. Combatir la incertidumbre de mercado exige conocer y anticiparse a las preferencias del consumidor, los centros de distribución, la competencia y el papel que juega la tecnología y las regulaciones (Kyriakopoulos, 1998). Para ello, la gerencia debe integrar una cultura orientada al mercado, y dotar de sistemas de aprendizaje y estructuras que aseguren una constante actualización. Esto conlleva acciones como por ejemplo el desarrollo de materiales educativos, sistemas de recompensa, métodos de trabajo conjuntos, sistemas que ofrezcan un claro *feedback* del vínculo entre las acciones de los miembros y el desempeño, y recompensar las innovaciones que vengan de mano de los miembros (Beverland y Lindgreen, 2007). Estos autores realizaron un estudio de casos sobre dos organizaciones cooperativas que llevaron a cabo programas de cambio revolucionarios de implementación de estrategias de orientación al mercado. Dichos autores ponen el acento en el papel político que juega la gerencia dentro de la organización en la implementación de programas de marketing con una filosofía de orientación al mercado. Del estudio de los casos, subrayan que en este proceso la gerencia tuvo que superar la ausencia de influencia y de poder formal sobre áreas funcionales críticas para la implantación de la

estrategia, teniendo que recurrir a coaliciones con grupos de interés y usar investigaciones de mercado para convencer a los miembros de la cooperativa y mantener su apoyo durante el proceso. Los gerentes necesitan por tanto vender los beneficios de la orientación al mercado a los miembros antes de intentar implementar estrategias de implementación de esta orientación al mercado.

Lo problemas descritos por la TDP han resultado influir negativamente sobre la disposición a invertir. Por una parte de forma directa, por otra por su efecto de freno al efecto positivo que tiene la orientación al mercado. En cuanto al problema de la propiedad común, éste se da cuando los socios y cooperativas asociadas muestran reticencias a actualizar sus contribuciones a capital por no sentir justo el reparto de las rentas residuales y que éstas pueden ser aprovechadas por otros miembros nuevos. Los resultados muestran que la presencia de este problema actúa como un desincentivo de la intención de los socios a invertir. Igualmente, para el problema de cartera, las distintas preferencias en la toma de riesgos manifestadas por los socios también frena su disposición a invertir. Por último, el problema del horizonte temporal ha mostrado igualmente un efecto negativo en la disposición a invertir. Una consecuencia de este problema es que las cooperativas tenderán a no invertir lo óptimo en activos con beneficios a largo plazo (como son las inversiones en I+D o en marketing). En este caso Consejo Rector y gerencia estarán expuestos a presiones para incrementar las retribuciones en las liquidaciones a expensas de retener beneficios e invertir en activos adicionales (Cook, 1995; Royer, 1999).

Estos resultados apoyan la idea de que las restricciones en la financiación de las cooperativas agrarias surgen como consecuencia de los problemas de la propiedad común, el horizonte y cartera (Nilsson, 2001). Las cooperativas se enfrentan a unas limitaciones por unos derechos de propiedad vagamente definidos debido a unos derechos a las rentas residuales limitados, la no transferibilidad de los derechos de propiedad, y la distribución de beneficios en función de la actividad en vez de las aportaciones a capital. Se demuestra que la presencia y percepción de estas restricciones afecta a la capacidad de las cooperativas para captar el capital de sus miembros. Chaddad *et al.* (2005), por ejemplo, sugieren a partir de sus resultados que eliminar las restricciones sobre las rentas residuales puede ser una condición necesaria para atenuar los problemas de obtención de capital en las cooperativas. Estos autores acaban sugiriendo que si las cooperativas agrarias deben ser viables en el futuro, sus dirigentes quizá necesiten revisar estas restricciones de los derechos sobre las rentas residuales. Otros autores (Fama y Jensen (1983), Vitaliano (1983), Spear (2004), y Salazar y Galve (2008), entre otros) proponen otro tipo de medidas como, por ejemplo, limitar la entrada de nuevos miembros, separar el capital común o crear mercados secundarios. Estas consideraciones dieron lugar a la creación de las llamadas "Cooperativas de Nueva Generación", que se han extendido por Estados Unidos, Nueva Zelanda y el Oeste de Europa (Cook y Iliopoulos, 2000; Salazar y Galve, 2008). La ventaja de este modelo es la posible inclusión de inversores y los mayores incentivos de los miembros de las cooperativas a realizar inversiones. En España, la Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas y las leyes de cooperativas de las diferentes comunidades autónomas han ido introduciendo diferentes mecanismos (voto plural ponderado en proporción al volumen de la actividad cooperativizada pero con limitaciones, cuotas de ingreso, actualización y reembolso de las aportaciones, socios que apor-

tan sólo capital, etc.) para mitigar los problemas derivados de la vaguedad en la definición de los derechos de propiedad. Dichos mecanismos parece que se han mostrado insuficientes (Arcas *et al.*, 2011).

Así, la prescripción para una mejora en la disposición a participar en inversiones en la cooperativa debería ir en una doble dirección. Por una parte, tratar de transmitir y educar a los miembros en una cultura más orientada al mercado. Por otra, actuar como se ha indicado contra los problemas de propiedad, ya que mitigarlos asegura primero una mayor predisposición a invertir, y segundo la movilización de fondos derivada de la orientación al mercado de los socios.

Si bien el estudio aporta evidencia empírica sobre la TDP y el papel de la orientación al mercado, no está exento de limitaciones. Por una parte, las asociadas al tamaño y conveniencia de la muestra. El carácter transversal de los datos recogidos hace que las relaciones causales establecidas tengan que interpretarse con cierta precaución. Por otra parte, las limitaciones asociadas al método de recogida, ya que la obtención de datos mediante cuestionario y realizada sobre un único informante ha podido inducir un sesgo de varianza del método común, esto es, una posible covarianza entre las variables causada por haberlas medido todas mediante el mismo método.

Futuros estudios deberían incluir otras variables de control que quizá estén afectando a las variables del modelo, como por ejemplo el tamaño de negocio, intensidad exportadora, tipo de producto o tipo de mercado en el que venden, que sin duda tienen influencia en su orientación al mercado. Asimismo, sería de interés mejorar la validez del modelo replicándolo con datos de diada con muestras de socios agricultores y cooperativas de segundo grado.

6.- Bibliografía

- AIKEN, L.S. & WEST, S.G. (1991): *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- ARCAS N., ALCÓN, F.J., CEGARRA, J.G., HERNÁNDEZ, M., LÓPEZ, E.I., MARCOS, G., MARTÍN, J.F., MÍNGUEZ, A. & TANTIUS, P. (2011): *El Gobierno de las cooperativas agroalimentarias. Factores de éxito*, Arcas, N. (Ed.), Fundación Cajamar, Almería.
- BAAMONDE, E. (2009): "El cooperativismo agroalimentario". En: Lamo J. (Ed.), *El nuevo sistema agroalimentario en una crisis global*, Colección Mediterráneo Económico, Cajamar, Almería, 229-246.
- BAKER, W.E. & SINKULA, J.M. (1999): "The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance", *Journal of Academy of Marketing Science*, 27 (4), 411-427.

- BEVERLAND, M.B. (2010): "Can cooperatives build and sustain brands?". En: Lindgreen, A. & Hingley, M.K. (Eds.), *Market orientation: Transforming food and agribusiness around the customer*, Grower Publishing, EE.UU., 137-152.
- BEVERLAND, M.B. & LINDGREEN, A. (2007): "Implementing market orientation in industrial firms: A multiple case study", *Industrial Marketing Management*, 36, 430-442.
- BIJMAN, J. (2010): "Agricultural cooperatives and market orientation: A challenging combination?". En: Lindgreen, A. & Hingley, M.K. (Eds.), *Market orientation: Transforming food and agribusiness around the customer*, Grower Publishing, EE.UU., 119-136.
- BIJMAN, J. & HENDRIKSE, G. (2003): "Co-operatives in chains: Institutional restructuring in the Dutch fruit and vegetables industry", *ERIM Report Series Research in Management*, ERS-2003-089-ORG.
- BIJMAN, J. & RUBEN R. (2005): "Repositioning agricultural cooperatives in the North and the South: Where do the Twain meet?". En: *2nd Agri-ProFocus Expert Meeting*, Deventer.
- CARBONELL, P. & RODRÍGUEZ, A.I. (2006): "The impact of market characteristics and innovation speed on perceptions of positional advantage and new product performance", *International Journal of Research in Marketing*, 23 (1), 1-12.
- CHADDAD, F.R., COOK, M.L. & HECKELEI, T. (2005): "Testing for the presence of financial constraints in US agricultural cooperatives: An investment behaviour approach", *Journal of Agricultural Economics*, 56 (3), 385-397.
- CHOI, E.K. & FEINERMAN, E. (1993): "Producer Cooperatives, input pricing and land allocation", *Journal of Agricultural Economics*, 44 (2), 230-244.
- COOK, M.L. (1995): "The future of U.S. agricultural cooperatives: A neo-institutional approach", *American Journal of Agricultural Economics*, 77 (5), 1153-1159.
- COOK, M.L. & ILIOPOULOS, C. (2000): "Defined property rights in collective actions: the case of US agricultural cooperatives". En: Ménard, C. (Ed.), *Institutions, contracts and organization: perspectives from new institutional economics*, Edward Elgar Publishing, Londres, R.U., 335-348.
- COOPERATIVAS AGRO-ALIMENTARIAS (2012): *Cooperativismo en cifras*.
En: <http://www.agro-alimentarias.coop> (28/02/2012).
- CRONBACH, LEE J. (1951): "Coefficient alpha and the internal structure of tests", *Psychometrika*, 16 (3), 297-334.
- DEMSETZ, H. (1967): "Toward a theory of property rights", *The American Economic Review*, 57 (2), 347-359.
- FAMA, E.F. & JENSEN M.C. (1983): "Agency problems and residual claims", *Journal of Law and Economics*, 26 (2), 327-349.

- FULTON, M. (1995): "The future of Canadian agricultural cooperatives: A property rights approach", *America Journal of Agricultural Economics*, 77 (5), 1144-1152.
- FULTON, M. (1999): "Cooperatives and member commitment", *Finnish Journal of Business Economics*, 48 (4), 418-437.
- GIANNAKAS, K. & FULTON, M. (2005): "Process innovation activity in a mixed oligopoly: The role of cooperatives", *American Journal of Agricultural Economics*, 87, 406-422.
- GROSSMAN, S. & HART, O. (1986): "The cost and the benefits of ownership: a theory of vertical and lateral integration", *Journal of Political Economy*, 24, 691-719.
- GUNDLACH, G.T., ACHROL, R.S. & MENTZER, J. (1995): "The structure of commitment in exchange", *Journal of Marketing*, 59 (1), 78-92.
- HART, O. (1995): "An economist's perspective on the theory of the firm". En: Williamson, O.E. (Ed.), *Organization Theory from Chester Barnard to the Present and Beyond*, Oxford University Press, Nueva York, 154-171.
- HART, O. & MOORE, J. (1990): "Property rights and the nature of the firm", *Journal of Political Economy*, 98, 1119-1158.
- HARTE, L.N. (1997): "Creeping privatization of Irish cooperatives: A transaction costs explanation". En: Nilsson, J. y Van Dijk, G. (Eds.), *Strategies and structures in the agro-food industries*, Van Gorcum & Comp, Holanda, 41-59.
- HERNÁNDEZ-ESPALLARDO, M. & ARCAS-LARIO, N. (2003): "The effects of authoritative mechanisms of coordination on market orientation in asymmetrical channel partnerships", *International Journal of Research in Marketing*, 20 (2), 133-152.
- HERNÁNDEZ-ESPALLARDO, M., ARCAS-LARIO, N. & MARCOS-MATÁS, G. (2013): "Farmers' satisfaction and intention to continue their membership in agricultural marketing co-operatives: Neoclassical versus Transaction Costs considerations", *European Review of Agricultural Economics*, 40 (2), 239-260.
- JAMES, B.S.JR. & SYKUTA, M.E. (2005): "Property right and organizational characteristics of producer-owned firms and organizational trust", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 76 (4), 545-580.
- KLINE, P. (1999): *The handbook of psychological testing*, Routledge, Londres.
- KUMAR, N., SCHEER, L.K. & STEENKAMP, J-B.E.M. (1995): "The effects of supplier fairness on vulnerable resellers", *Journal of Marketing Research*, 32, 54-65.
- KYRIAKOPOULOS, K. (1998): "Agricultural cooperatives: organizing for market-orientation". En: *IAMA World Congress VIII*, Uruguay.
- KYRIAKOPOULOS, K., MEULEMBERG, M. & NILSSON, J. (2004): "The impact of cooperative structure and firm culture on market orientation and performance", *Agribusiness*, 20, 379-396.

- MEULENBERG, M.T.G. (1996): "Marketing organization, innovation and agricultural cooperatives". En: Galizi, G. & Venturini, L. (Eds.), *Economics of innovation: The case of food industry*, Heidelberg: Physica-Verlag, 171-186.
- MILGROM, P. & ROBERTS, J. (1993): *Economía, organización y gestión de la empresa*. Barcelona, Ariel.
- MÍNGUEZ, A., MARTÍN, J.F. & ARCAS, N. (2010): "Agency and property rights theories in agricultural cooperatives: Evidence from Spain", *Spanish Journal of Agricultural Research*, 8 (4), 908-924.
- MONTEGUT, Y., CRISTÓBAL, E. & MARIMON, F. (2011): "The singularity of agrarian cooperatives management: Cooperatives positioning in the olive oil sector in Spain", *International Journal of Business and Management*, 6 (6), 16-30.
- NARVER, J.C., SLATER, S.F. & TIETJE, B. (1998): "Creating a market orientation", *Journal of Market-Focused Management*, 2 (1), 241-255.
- NILSSON, J. (2001): "Organisational principles for co-operative firms", *Scandinavian Journal of Management*, 17, 329-356.
- ORELLANA, W.E. & RUEDA C. (2004): "Influencia de la forma institucional y de los diferentes tipos de trabajo en el problema del control en las empresas de trabajo asociado", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 48, 123-144.
- ORTMANN, G.F. & KING, R.P. (2006): "Small-scale farmers in South Africa: Can agricultural cooperatives facilitate access to input and product markets?", *Staff Paper, University of Minnesota*, P06-4.
- PETERSON, R.T. (1989): "Small business adoption of the marketing concept versus other business strategies", *Journal of Small Business Management*, 27 (1), 37-46.
- RENKO, M., CARSRUD, A. & BRÄNNBACK, M. (2009): "The effect of a market orientation, entrepreneurial orientation, and technological capability on innovativeness: A study of young biotechnology ventures in the U.S. and Scandinavia", *Journal of Small Business Management*, 47 (3), 331-369.
- ROYER, J.S. (1999): "Cooperative organizational strategies: A neo-institutional digest", *Journal of Cooperatives*, 14, 44-67.
- ROYER, J.S. & BHUYAN, S. (1995): "Forward integration by farmer cooperatives: Comparative incentives and impacts", *Journal of Cooperatives*, 10, 33-48.
- SALAZAR, I. & GALVE, C. (2008): "Empresa cooperativa vs. capitalista. ¿Afecta la forma de gobierno y la eficiencia productiva?", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17 (3), 133-144.

- SALAZAR, I. & GALVE, C. (2009): "Ejercicio de las funciones empresariales por parte de los socios en las cooperativas agrarias", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 101, 79-106.
- SIGUAW, J.A., SIMPSON, P.M. & BAKER, T.L. (1998): "Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: The distributor perspective", *Journal of Marketing*, 62, 99-111.
- SIMPSON, P.M., SIGUAW, J.A. & BAKER, T.L. (2001): "A model of value creation: supplier behaviors and their impact on reseller-perceived value", *Industrial Marketing Management*, 30 (2), 119-134.
- SPEAR, R. (2004): "El gobierno democrático en las organizaciones cooperativas", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública Social y Cooperativa*, 48, 11-30.
- SYKUTA, M.E. & CHADDAD, F.R. (1999): "Putting theories of the firm in their place: a supplemental digest of the new institutional economics", *Journal of Cooperatives*, 14, 68-76.
- TARJIZÁN, J. (2003): "Revisando la teoría de la firma", *Abante*, 6 (2), 149-177.
- TRAILL, W.B. & MEULEMBERG, M. (2002): "Innovation in food industry", *Agribusiness*, 18 (1), 1-21.
- VAN DIJK, G., KYRIAKOPOULOS, K. & NILSSON, J. (1997): "Overview and discussion: The future of agricultural cooperatives in the EU". En: Van Bekkum y Van Dijk, G. (Eds.), *The development of agricultural cooperatives in the European Union*, van Gorcum & Comp. B.V., Países Bajos, 167-193.
- VAN RAAIJ, E.M. (2010): "Making the transformation toward a market-oriented organization: A review of the literature". En: Lindgreen, A. y Hingley, M.K. (Eds.), *Market orientation: Transforming food and agribusiness around the customer*, Grower Publishing, EE.UU., 3-26.
- VITALIANO, P. (1983): "Cooperative enterprise: An alternative conceptual basis for analyzing a complex institution", *American Journal of Agricultural Economics*, 65, 1078-1083.